



INTERNATIONAL JOURNAL OF
TRANSFORMATIONS IN BUSINESS MANAGEMENT

e-ISSN: 2231-6868, p-ISSN:2454-468X

THE IMPACT OF STRATEGIC DECISION-MAKING ON
BUILDING THE HOTEL PROMOTIONAL MIX - A FIELD
STUDY OF A SAMPLE OF ADMINISTRATIONS
WORKING IN IRAQI KURDISTAN HOTELS

Ahmed Majeed Hameed

College of Tourism Sciences, Almustansiriyah University, Iraq

Paper Received: 04th March, 2022; **Paper Accepted:** 02nd April, 2022;

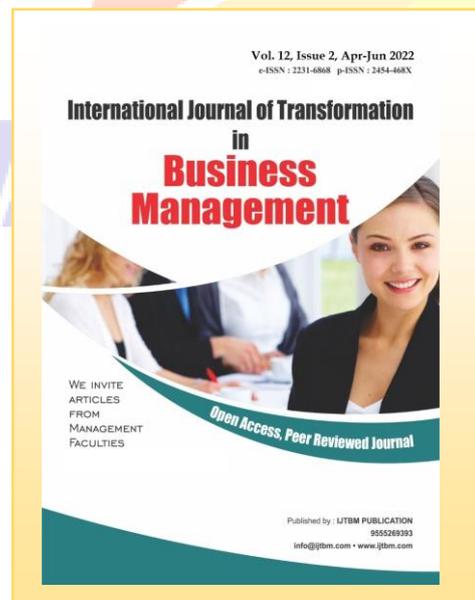
Paper Published: 09th April, 2022

DOI: <http://doi.org/10.37648/ijtbm.v12i02.001>

How to cite the article:

Ahmed Majeed Hameed, The Impact of Strategic Decision-Making on Building the Hotel Promotional Mix - A Field Study of a Sample of Administrations Working in Iraqi Kurdistan Hotels, IJTBm, April-June 2022, Vol 12, Issue 2; 1-27, DOI: <http://doi.org/10.37648/ijtbm.v12i02.001>

001



تأثير صناعة القرار الاستراتيجي في بناء المزيج الترويجي الفندقي - دراسة ميدانية لعينة من الادارات
العاملة في فنادق كردستان العراق

ABSTRACT

The research aims to show to what extent the managements working in the hotels of the Kurdistan region realize the importance of adopting the mechanisms of strategic decision-making in order to achieve a more developed image of the organization's performance to reach the standards of modern and advanced hotel organizations in the global hotel work environment, and crystallize the research problem, especially in its field framework. In the exposure of the managements working in hotels in the Kurdistan region of Iraq to problems and situations that necessitate adopting modern approaches to the strategic decision-making processes in order to build non-traditional organizations characterized by modernity to eventually create an organization that can be described as having a distinct promotional message capable of attracting tourists from many locations at the level of the region. At least, and not only the activity of domestic tourism, and the study sample was represented by (140) views from the operating departments in the hotels of the Kurdistan region, and those operating within the classification of (5 and 4) stars in its three governorates (Erbil, Sulaymaniyah, Dohuk) as their opinions were surveyed through a questionnaire form. It was prepared for this purpose and the data was processed according to specialized statistical programs. One of the most prominent conclusions is that the departments operating in the hotel environment depend on The adaptive method in the decision-making processes, which indicates that it remains in the reaction circle on the nature of environmental changes, that is, it lacks the strategic thinking initiative in the decision-making processes, and one of the most important recommendations of the research is the need for the managements working in the hotel sector to move in the processes of strategic decision-making from curricula Reactions arising from the loss of the feature of reactivity in strategic work, which is what distinguishes modern international hotel organizations, which are described as making events and not waiting for them to happen.

Keywords: *strategic decision-making, hotel promotional mix, Kurdistan region.*

المستخلص:

يهدف البحث الى بيان الى اي مدى تدرك الادارات العاملة في فنادق اقليم كردستان اهمية تبني اليات صناعة القرار الاستراتيجي بغية تحقيق صورة اكثر تطورا لأداء المنظمة لتصل الى معايير المنظمات الفندقية المتطور و المعاصرة في بيئة العمل الفندقي العالمية، وتتبلور مشكلة البحث وعلى وجه الخصوص في اطارها الميداني في تعرض الادارات العاملة في فنادق اقليم كردستان العراق لاشكاليات ومواقف تحتم عليها تبني مداخل حديثة في عمليات صناعة القرارات الاستراتيجية في سبيل بناء منظمات غير تقليدية تتسم بالحدثة لتخلق بالنهاية منظمة يمكن ان توصف بان لها الرسالة الترويجية المتميزة والقادرة على جذب السياح من مواقع عديدة على مستوى الاقليم على الاقل وعدم الاكتفاء بنشاط السياحة الداخلية، وتمثلت عينة الدراسة بـ(140) مشاهدة من الادارات العاملة في فنادق اقليم كردستان والعاملة منها ضمن تصنيف (5 و4) نجوم في محافظات الثلاث (اربيل، سلیمانیه، دهوك) اذ تم استطلاع ارائهم من خلال استمارة استبيان اعدت لهذا الغرض وتمت معالجة البيانات وفق البرامج الاحصائية المتخصصة، من ابرز الاستنتاجات ان الادارات

العاملة في البيئة الفندقية تعتمد على الاسلوب التكيفي في عمليات صناعة القرار الامر الذي يؤثر انها تبقى في دائرة رد الفعل على طبيعة التغيرات البيئية اي انها تفتقد للفكر الاستراتيجي المبادر في عمليات صناعة القرار ومن اهم توصيات البحث ضرورة ان تعتمد الادارات العاملة في القطاع الفندقي الى الانتقال في عمليات صناعة القرار الاستراتيجي من مناهج ردود الفعل والناشئة عن فقدان سمة الاستباقية في العمل الاستراتيجي وهو الامر الذي يميز المنظمات الفندقية العالمية الحديثة التي توصف بانها تصنع الاحداث ولا تنتظرها تحدث.

الكلمات المفتاحية: صناعة القرار الاستراتيجي، المزيج الترويجي الفندقي، اقليم كردستان

المقدمة :

بالنسبة للكثير من المختصين بالشأن الاستراتيجي فان القدرة على صناعة واتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب هي الحد الفاصل بين النجاح والفشل على المستويين الشخصي والتنظيمي ، لذا فان عملية صناعة القرار بهيكلها العام مؤشر فعلي على مستوى كفاءة وفاعلية الادارة العاملة في شتى المجالات وهو ما يمثل المتغير التفسيري في البحث الحالي ، وعلى صعيد آخر فان العمل الترويجي في القطاع الفندقي له الأثر الأكبر في رفع منحى الطلب السياحي الفعلي منه والكامن اذ ان مجموعة الفعاليات الترويجية التي تتبناها الادارات الفندقية قادرة وبشكل كبير على تحفيز الحاجات والرغبات لدى السائح من خلال تعظيم مستوى القيمة التي تكتنز في مجمل الخدمة الفندقية المقدمة وهو ما يشكل المتغير المستجيب في البحث الحالي ، وتتبلور مشكلة البحث وعلى وجه الخصوص في اطارها الميداني في تعرض الادارات العاملة في فنادق اقليم كردستان العراق لاشكاليات ومواقف تحتم عليها تبني مداخل حديثة في عمليات صناعة القرارات الاستراتيجية في سبيل بناء منظمات غير تقليدية تتسم بالحدثة لتخلق بالنهاية منظمة يمكن ان توصف بان لها الرسالة الترويجية المتميزة والقادرة على جذب السياح من مواقع عديدة على المستوى الاقليمي على الاقل وعدم الاكتفاء بنشاط السياحة الداخلية ، ويهدف البحث الى بيان الى أي مدى تدرك الادارات العاملة في فنادق اقليم كردستان اهمية تبني اليات صناعة القرار الاستراتيجي بغية تحقيق صورة أكثر تطورا لأداء المنظمة لتصل الى معايير المنظمات الفندقية المتطورة و المعاصرة في بيئة العمل الفندقي العالمية ، وتمثلت عينة الدراسة بـ (140) مشاهدا من الادارات العاملة في فنادق اقليم كردستان والعاملة منها ضمن تصنيف (5 و 4) نجوم في محافظات الثلاث (اربيل ، سلیمانیه ، دهوك) اذ تم استطلاع آرائهم من خلال استمارة استبيان اعدت لهذا الغرض وتمت معالجة البيانات وفق البرامج الاحصائية المتخصصة ، وتضمن البحث اربعة مباحث يمثل الاول المنهجية والتي شملت المشكلة والاهمية والاهداف وغيرها من النقاط ، وكان المبحث الثاني ممثلا للآطار النظري للبحث وتم فيه معالجة الآراء والأفكار والأطر النظرية التي تعالج المتغيرين (صناعة القرار الاستراتيجي) و (المزيج الترويجي الفندقي) وكان المبحث الثالث شاملا للدراسة الميدانية من خلال عرض نبذة عن الواقع السياحي في الاقليم ومن ثم استعراض لتحليل آراء العينة فضلا عن اختبار فرضيات الارتباط والتأثير ، وكان المبحث الأخير شاملا لاهم الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات التي قدمها الباحث .

المبحث الأول : منهجية البحث والدراسات السابقة

اولا - المشكلة :

تتبين مشكلة البحث من جانبها النظري بالجدلية الفكرية الخاصة بمتغيري صناعة القرار الاستراتيجي والمزيج الترويجي الفندقي واللذان يتسمان بالحدثة والتجدد المستمر مما يحتم على الباحثين ادامة حالة التدقيق للمستجدات والآراء الفكرية التي ميزت المتغيرات الادارية عموما ومتغيرات البحث على وجه التحديد .

اما الجانب الميداني للمشكلة فيبرز من خلال تفحص بيئة المنظمات الفندقية العاملة في اقليم كردستان على وجه الخصوص ، كونه يعد احد اهم الموارد في اقتصاديات هذا الاقليم ، فجد ان مؤشرات الأداء العامة لهذه المنظمات تعد متواضعة اذا ماقيست بمستوى مايمتلكه الاقليم من امكانات جذب سياحي طبيعية وتاريخية متنوعة تمكنه في حال استثمارها بالشكل الامثل ان تضع الاقليم في مكانه متميزة تضاهي الكثير من الدول على المستوى الاقليمي ان لم نقل الدولي ، ويمكن القول أن سبب هذه الاشكالية يكمن في مجموعة من التحديات والمؤثرات التي تضع الكثير من العوائق امام ادارات الفنادق العاملة الامر الذي يزيد من مسؤوليتها في تحقيق حالة الاستثمار الأمثل لمواردها وقابلياتها

الحالية وتحديد الفرص التي تلوح في الأفق لتكون قادرة على تجديد استراتيجياتها بما يضمن تحقيق الموائمة مع البيئة والاستجابة السريعة لمتطلبات العمل لذلك اصبح النمط التقليدي في اليات وبرامج ومناهج صناعة القرارات الحيوية في العمل غير قادر على مواجهة وتذليل المشاكل في العمل الفندقي في ضوء التغيرات الحديثة وبالتالي اضحت هذه المنظمات في موقف يحتم عليها تبني مداخل حديثة في عمليات صناعة القرارات الاستراتيجية في سبيل بناء منظمات غير تقليدية تتسم بالحدثة لتخلق بالنهاية منظمة يمكن أن توصف بان لها الرسالة الترويجية المتميزة والقادرة على جذب السياح من مواقع عديدة على مستوى الإقليم على الأقل وعدم الاكتفاء بنشاط السياحة الداخلية .

ثانيا - تساؤلات البحث : يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة المشار اليها في صيغ التساؤلات - الرئيسية والفرعية التالية

التساؤل الرئيسي - هل ان تبني اليات ومناهج صناعة القرار الاستراتيجي الحديثة يؤثر في بناء المزيج الترويجي الفندقي بشكله المتطور ؟ ، وتنبثق الأسئلة الفرعية التالية من هذا السؤال :

1. ما أبرز الإسهامات الفلسفية المتعلقة بمتغيرات الدراسة (صناعة القرار الاستراتيجي ، المزيج الترويجي الفندقي) ؟
2. ماهو مستوى وعي وفهم الادارات الفندقية لخصائص ومفاهيم متغيرات البحث وعلاقتها بالمسؤوليات الموكلة بإدارات الفنادق المبحوثة ؟

3. الى أي مدى تتمكن الادارات العاملة في فنادق اقليم كردستان موضوع البحث من تشخيص واقع ومستوى صناعة القرار الاستراتيجي ، ومدى قدرتها على تبني هذا المنهج في سبيل تحقيق معايير وسمات متميزة في نوعية المزيج الترويجي الذي تقدمه ؟

4. مامستوى علاقة الارتباط والتاثير بين متغيري الدراسة ؟

ثالثا- الاهمية : وتتلور في محورين هما

- الاهمية المعرفية (النظرية)

1- تنبثق أهمية البحث من كونه يتعامل مع متغيرات تتسم بالتنوع والتي تنتمي إلى أكثر من بعد فكري في المنهج الإداري ، تتمثل في (الادارة الاستراتيجية والتسويق الفندقي) لتحقيق فهم ووعي واضح لماهية تلك المتغيرات وأهدافها .

2- يمكن اعتبار هذا البحث ردف للنتائج العلمية والمكتبة العراقية الادارية عموما والسياحية على وجه الخصوص باعتباره يعالج علاقات بين متغيرين لم يتم التعامل معها بشكل مترابط في مجال البحث العلمي لقطاع المنظمات الفندقية على حد علم الباحث

- الاهمية العملية وتتمثل باختيار الباحث عينة من الفنادق في اقليم كردستان العراق كموقع عملي لاستيعاب الآراء الفكرية وذلك بهدف التعرف عليها بصورتها الواقعية ، وبالتالي فإن الأهمية هنا تأتي من محرك اساسي يتمثل في أهمية القطاع الذي أصبح الآن العصب الرئيس والاهم في الهيكل الاقتصادي للاقليم وهو الأمر الذي يجعله عرضة لاختناقات شديدة مع كل أزمة تؤثر في الأسواق العالمية .

رابعا - الاهداف : تسعى الدراسة الحالية بشكل رئيس إلى تحقيق نوعين من الأهداف

أ . الأهداف النظرية : وتشمل

1. تسليط الضوء على مفهوم صناعة القرار الاستراتيجي وابعاده واليات العمل التي يتضمنه فضلا عن بيان النماذج التي يمكن للادارات العاملة اعتمادها في عمليات صناعة القرارات المهمة للمنظمة .

2. بيان اهم ملامح مفهوم المزيج الترويجي الفندقي وعدد من التفاصيل التي توضح ماهية هذا المفهوم كجزء حيوي من اجزاء المزيج التسويقي العام للمنظمات السياحية والفندقية .

3. تقديم تاصيل نظري لأطر العلاقة بين المتغيرين وفهم الآلية التفاعلية التي تربط بينهما مما يشكل قاعدة فكرية يمكن من خلالها تقديم مقترحات لمحاولات معرفية ودراسات مستقبلية .

ب . الاهداف العملية : وتشمل

1. بيان الى أي مدى تدرك الإدارات العاملة في فنادق اقليم كردستان أهمية تبني اليات صناعة القرار الاستراتيجي بغية تحقيق صورة أكثر تطوراً لأداء المنظمة لتصل الى معايير المنظمات الفندقية المتطور و المعاصرة في بيئة العمل الفندقية العالمية 2. تحديد مستوى علاقتي الارتباط والتأثير بين صناعة القرار الاستراتيجي والمزيج الترويجي الفندقية في الفنادق عينة البحث 3. تقديم عدد من التوصيات العملية واليات التنفيذ التي تمكن الادارات العاملة في الفنادق من بناء مزيج ترويجي متميز قادر على رفع منحني الجذب الخاص بها لاستيعاب اكبر قدر من الطلب الفندقية.

خامساً - فرضيات الدراسة : تبرز فرضية الدراسة كإجابات مفترضة عن التساؤلات التي سبق وان تم ذكرها وتلك الاجابات هي تمثل تخمينات للباحث يتمسك بها بشكل مؤقت فهي أشبه بالرأي الذي يتبناه الباحث بصورة مبدئية ، وبناء على مشكلة الدراسة وفي إطار مخططها الفرضي ، تمت صياغة فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية وكالاتي :

1. الفرضية الرئيسية الاولى : (توجد علاقة ارتباط طردية ايجابية ذات دلالة معنوية بين صناعة القرار الاستراتيجي والمزيج الترويجي الفندقية في فنادق اقليم كردستان) وتتفرع عنها الفرضيات التالية .

1-1- توجد علاقة ارتباط طردية ايجابية ذات دلالة معنوية بين الاسلوب المنظمي (الملتمزم) في صناعة القرار الاستراتيجي والمزيج الترويجي الفندقية في فنادق اقليم كردستان .

1-2 - توجد علاقة ارتباط طردية ايجابية ذات دلالة معنوية بين الاسلوب التكيفي في صناعة القرار الاستراتيجي والمزيج الترويجي الفندقية في فنادق اقليم كردستان .

1-3 - توجد علاقة ارتباط طردية ايجابية ذات دلالة معنوية بين الاسلوب التخطيطي في صناعة القرار الاستراتيجي والمزيج الترويجي الفندقية في فنادق اقليم كردستان .

2. الفرضية الرئيسية الثانية : (توجد علاقة تأثير ايجابي ذات دلالة معنوية لصناعة القرار الاستراتيجي في المزيج الترويجي الفندقية في فنادق اقليم كردستان) وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية .

2-1 - توجد علاقة تأثير ايجابي ذات دلالة معنوية لتبني الاسلوب المنظمي (الملتمزم) لعملية صناعة القرار الاستراتيجي في المزيج الترويجي الفندقية في فنادق اقليم كردستان .

2-2 - توجد علاقة تأثير ايجابي ذات دلالة معنوية لتبني الاسلوب التكيفي لعملية صناعة القرار الاستراتيجي في المزيج الترويجي الفندقية في فنادق اقليم كردستان .

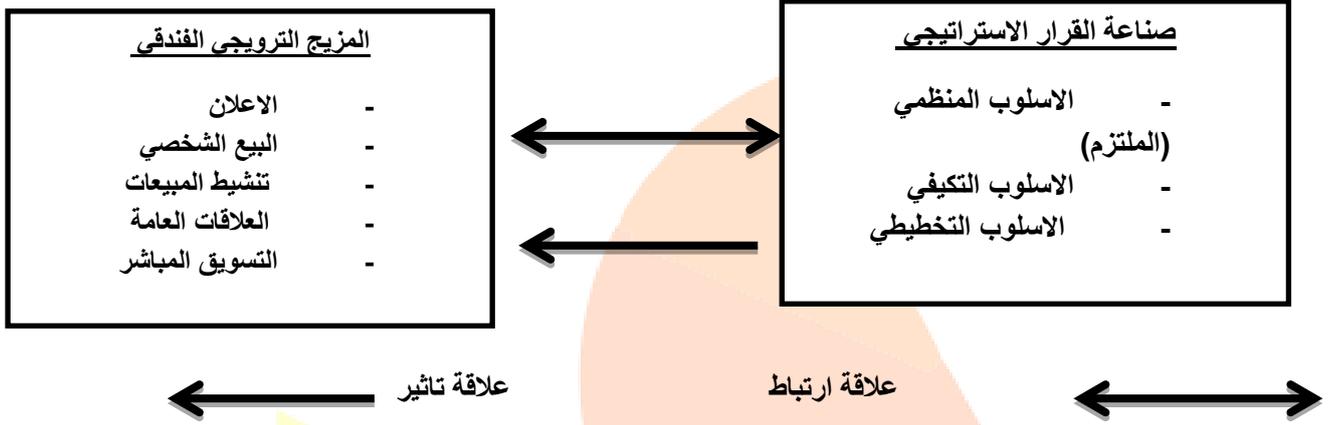
2-3- توجد علاقة تأثير ايجابي ذات دلالة معنوية لتبني الاسلوب التخطيطي لعملية صناعة القرار الاستراتيجي في المزيج الترويجي الفندقية في فنادق اقليم كردستان .

سادساً - المخطط الفرضي للبحث : يهدف المخطط الفرضي لتوضيح العلاقات المنطقية لمتغيري الدراسة الرئيسية والابعاد الفرعية والعلاقة لكل منها ، وقد تم اختيار ابعاد المتغيرات وفقاً للمسوحات الفكرية والأدبية بما هو متوفر من مصادر ، خدمة لأهداف الدراسة ومشكلاتها وتساؤلاتها ، فتم إعداد المخطط ليمثل مجموعة علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرين ليجمع هذا المخطط الجانب (الكمي والكمي) لشكل هذه العلاقة وبحسب المتغيرين الرئيسيين وابعادهما وكالتالي :

1. المتغير المستقل (التفسيري) : ويتمثل بصناعة القرار الاستراتيجي وابعاده (الأسلوب المنظمي / الأسلوب التكيفي / الاسلوب التخطيطي)

2. المتغير المعتمد (المستجيب) : ويتمثل بالمزيج الترويجي الفندقية وابعاده (الاعلان البيع الشخصي / تنشيط المبيعات / العلاقات العامة / التسويق المباشر)

ويمكن تمثيل العلاقات بين المتغيرات المشار إليها من خلال الشكل التالي



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: الشكل من اعداد الباحث

سابعا - حدود البحث: وتنقسم الى

1. الحدود المكانية: والمتمثلة بعينة من الفنادق العاملة ضمن تصنيف (5 نجوم) و (4 نجوم) في اقليم كردستان وهي كالتالي (ديفان ، ديدمان) محافظة اربيل / (كراند مليونيوم ، رمادا) محافظة سلیمانیه / (كريستال) محافظة دهوك .
2. الحدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمانية للدراسة الميدانية على وجه التحديد والتي امتدت خلال شهر كانون الثاني من العام 2022

3. الحدود البشرية: وشملت الإدارات العاملة في الفنادق المذكورة والمتمثلة بـ (مدير عام ، اعضاء مجلس الإدارة ، مدير مفوض ، رؤساء الأقسام ، مدراء الشعب) .

ثامناً - منهج الدراسة: يعد المنهج الذي يتم اعتماده في الدراسة انعكاساً لفكر الباحث وهو يحمل مؤشر لطبيعة ادراك المشكلة اصل الدراسة وفي ذات الوقت هي آلية يتم اعتمادها في سبيل توفير الحلول الخاصة بها ، وفي البحث الحالي تم تبني المنهج استناداً الى متغيرات البحث (صناعة القرار الاستراتيجى ، المزيج الترويجى) وكذلك حسب طبيعة البيانات التي يتم معالجتها في الدراسة في جانبها الميداني اذ تبني الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، كونه يمثل الخيار الانسب لمعرفة وتحديد الجوانب البحثية المختلفة اذ يعتمد هذا المنهج على اساس تحديد خصائص الظواهر المبحوثة وماهية العلاقات التي تربط المتغيرات ووصف طبيعتها ومبرراتها واتجاهاتها ، وفي الجانب الميداني اعتمد الباحث اسلوب الاستبانة في سبيل تحديد مستوى ادراك المجتمع المبحوث لطبيعة المتغيرات .

تاسعاً- مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات: اعتمد الباحث على عدد من المصادر لغرض جمع البيانات والمعلومات اللازمة والتي تساهم في تحقيق أهداف الدراسة ومنها الآتي :

1- الاطار النظري: تم اعداد هذا الجانب بالرجوع الى المصادر والمراجع المتخصصة في حقل الادارة الاستراتيجية والتسويق من كتب ورسائل واطاريح وبحوث ودراسات أجنبية ، منها ما هو متوفر في المكتبة والبعض الآخر من شبكة المعلومات الدولية الانترنت .

2- الاطار العملى: سبيل الحصول على المعلومات الميدانية والبيانات اللازمة لانجاز الدراسة العملية تم اعتمادي مايلي :

أ- الاستبانة: تم استخدامها في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمتغير المستقل (صناعة القرار الاستراتيجى) والمتغير التابع (المزيج الترويجى الفندقى) ، إذ تم اعدادها من خلال الرجوع الى البحوث والدراسات التي عالجت المتغيرين .
ب - السجلات والبيانات من الفنادق موقع الدراسة وذلك في سبيل استحصاال البيانات الادارية الخاصة بطبيعة عمل الفنادق وعدد من الاحصائيات المتعلقة بالجوانب الادارية والتفصيلية التي تخدم البحث في جانبه الميداني .
ت- الزيارات الميدانية: لأجل انجاز الجانب الميداني والتعرف على طبيعة النشاط الفندقى وجمع البيانات ومراقبة عملية تقديم الخدمات الفندقية تطلب الأمر من الباحث القيام بعدة زيارات مستمرة الى العينة المختارة من فنادق اقليم كردستان .
ث - المقابلات: من أجل الوصول الى افضل فهم لموضوع الدراسة وتشخيص المشكلات قام الباحث بإجراء

العديد من المقابلات وجها لوجه أو من خلال وسائل التواصل المختلفة وبشكل مستمر مع مدراء ومسؤولي الأقسام في الفنادق عينة البحث .

عاشرا - وصف الاستبانة : اعتمد البحث اداة استمارة الاستبيان كعنصر رئيسي في عملية جمع البيانات المطلوبة في الجانب الميداني وتم إعدادها من خلال الاعتماد على بعض النماذج والمؤشرات لدراسات عربية و أجنبية متعلقة بموضوع البحث الحالي ، وقد صممت الاستمارة من قسمين الاول يتعلق بالمعلومات التعريفية لعينة البحث ويشمل (المؤهل العلمي ، الموقع الوظيفي ، سنوات الخبرة) وكان القسم الثاني شاملا للاسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث والمعتمدة على الدراسات والمصادر المذكورة في الجدول التالي .

جدول رقم (1) المتغيرات الرئيسية للدراسة وابعادها الفرعية الواردة في استمارة الاستبيان والمقاييس الخاصة بها

ت	المتغير	الابعاد	عدد الفقرات	المصدر
1	صناعة القرار الاستراتيجي	الاسلوب المنظمي(الملتمزم)	6	-Jarkko Vuorinen,2014
		الاسلوب التكيفي	6	-Lockenhoff CE,2011
		الاسلوب التخطيطي	6	
2	المزيج الترويجي الفندقي	الاعلان	5	-Bojanic D.,2018
		البيع الشخصي	5	
		تنشيط المبيعات	5	-Raed Masadeh & Omar Alananzeh,2017
		العلاقات العامة	5	
		التسويق المباشر	5	

المصدر :الجدول من اعداد الباحث

ولقد جرى اعتماد المقاييس السباعي لكل متغيرات البحث لقياس درجة الاستجابة إذ يبدأ بـ (لا اوافق بشدة) وينتهي بـ (اوافق بشدة) والجدول (2) يوضح ذلك .

الجدول (2) مدرج تفضيلات مقياس متغيرات البحث الجدول (2) مدرج تفصيلات مقياس متغيرات البحث

1	2	3	4	5	6	7
لا اوافق بشدة	لا اوافق جدا	لا اوافق	محايد	وافق	وافق جدا	وافق بشدة

حادى عاشر- صدق وثبات الاستبانة :

1- اختبار الصدق الظاهري : ويطلق عليه ايضا تسمية صدق المحكمين او ذوي الاختصاص والذي يتم اللجوء اليه بهدف التأكد من قدرة المقياس المعتمد لبيان حقيقة المتغيرات الخاصة بالبحث وابعادها الفرعية فقد تبنى الباحث هذا الاجراء من خلال عرض استمارة الاستبيان الخاصة بالبحث على مجموعة من المختصين في العلوم الادارية وب تخصصات على اتصال وثيق بالمتغيرات وهي (الادارة الاستراتيجية ، التسويق الفندقي ، الادارة الفندقية) اذ تم الأخذ بأرائهم وملاحظاتهم التي جودت الاستبانة وجعلتها بوضع ذا صلاحية وجاهزية واطهرتها في صورتها النهائية التي تم توزيعها.

2 - اختبار معامل الثبات : وفي هذه الخطوة قام الباحث باخضاع استمارة الاستبيان للاختبارات الاحصائية من خلال تحديد جذر معامل الثبات فكانت القيمة المتحققة (0.893) مما يعتبر وفق المقاييس العلمية مؤشراً جيداً لصدق الاستبانة اذ كانت قيمة معامل (Alpha -Cronbach) للاستبانة (0.731) ، اذ بين ثبات الاستبانة لحالة الاتساق لكافة فقراتها ونتائجها ودرجة الثقة التي يعتبر فيها المقياس حراً من الخطأ واستحصالي نفس النتائج عند اعادة العمل به مرات متعددة وخلال فترات زمنية متباينة وبنفس مستوى الثقة ، اذ حصلت اداة الاستبانة على المستوى الكلي (0.731) وهو ما يؤشر بأن المقياس يتصف بالاتساق الداخلي وبمستوى جيد .

ثاني عشر - الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية :

بغية تحقيق عملية قياس واختبار متغيرات فرضيات الدراسة ، اعتمد الباحث على مجموعة اساليب احصائية وتتمثل ببرنامج (SPSS . V 25) الاحصائي الجاهز وتم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية وكالتالي : (شعوان ، 2014 : 44-49) .1. النسبة المئوية : وتستخدم لتحديد نسبة الاجابات عن متغيرات الدراسة ، اذ تمثل حاصل قسمة القيمة الجزئية على القيمة الكلية مضروبة في (100) .

2. الوسط الحسابي : يستعمل الوسط الحسابي لتحديد مستوى الاجابة للمتغيرات أو الأبعاد المبحوثة في فقرات الاستبانة ، فضلا عن معرفة مستوى المتغيرات .

3. الانحراف المعياري : يعد من اهم مقاييس التشتت المطلقة ، اذ يمثل حاصل الجذر التربيعي لمتوسط مجموع مربعات انحرافات قيم المتغير العشوائي عن وسطها الحسابي .

4. معامل الاختلاف : يعد من أحد مقاييس التشتت ، اذ يستعمل للمقارنة بين درجات تشتت مجموعتين أو أكثر من القيم عن أوساطها الحسابية ، وبشكل نسبة مئوية تسهل معها امكانية المقارنة ، لأنه غير محدد بوحدات قياس معينة ويستخرج بحساب النسبة المئوية لحاصل قسمة الانحراف المعياري على الوسط الحسابي.

5. معامل الارتباط البسيط (Pearson) : يستعمل لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية من خلال ملازمة القيم الكبيرة للظاهرة الأولى للقيم الكبيرة للظاهرة الثانية ، اذ يكون الارتباط موجبا او طردياً أو عند سير إحدى الظاهرتين باتجاه مضاد لاتجاه الأخرى فسوف يكون الارتباط سالباً أو عكسياً ، وتكون القيم غير مبوبة وبشكل ارقام .

6. الانحدار الخطي البسيط : يستعمل لقياس تأثير المتغيرات المستقلة أو التوضيحية معنوياً على المتغير المعتمد أو ما يسمى متغير الاستجابة.

7. معامل التحديد (R^2) : يوضح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المستجيب التي من الممكن تفسيرها عن طريق المتغير التفسيري.

8. الاهمية النسبية : تستخرج الاهمية النسبية بحاصل قسمة الوسط الحسابي على عدد فقرات مقياس ليكرت (7) اذ تعكس اهمية الاستجابة لكل فقرة من فقرات الاستبانة من وجهة نظر المجتمع المبحوث بشكل فردي.

9. اختبارات (T) و (F) ودرين واتسون (DW) التي توضح العلاقة بين المتغيرات.

ثالث عشر - مجتمع وعينة البحث : يشير المختصين في مجال البحث العلمي إلى أن جزئية مجتمع الدراسة واحدة من أهم العناصر في منهجية اي بحث أو بحث لذا يتوجب على الباحثين ايلاء أقصى درجات الاهتمام بهذا العنصر وتحري الدقة في اختياره ، كونه العامل الحاسم في مدى امكانية تعميم النتائج التي يستحصل عليها في الدراسات المختلفة ، وقد قام الباحث بتوزيع (150) استمارة في الفنادق المشار اليها استرجعت منها (140) استمارة ليتم اخضاعها للتحليل الاحصائي وكما هو مبين في الجدول التالي

الجدول (3) عدد الاستثمارات الموزعة في كل فندق وبحسب المحافظات الثلاث

ت	الفندق	المحافظة	التصنيف	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة
1	ديفان	اربيل	5 نجوم	30	28
2	ديدمان	اربيل	5 نجوم	30	29
3	كراند ملينيوم	سليمانية	5 نجوم	30	26
4	رمادا	سليمانية	5 نجوم	30	28
5	كريستال	دهوك	4 نجوم	30	29
	المجموع			150	140

المصدر: الجدول من اعداد الباحث

رابع عشر : خصائص عينة البحث

1 - الموقع الوظيفي: يضم الجدول (4) توزيع افراد العينة حسب الموقع الوظيفي في الفنادق عينة البحث وكمايلي

الجدول (4) توزيع افراد العينة حسب الموقع الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	الموقع الوظيفي
%2.9	4	مدير عام / عضو مجلس ادارة
%3.7	5	مدير مفوض
%42.8	59	رئيس قسم
%50.6	71	مدير شعبة
%100	140	المجموع

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية

من خلال الاطلاع على النتائج الواردة في الجدول (4) والخاص بتحديد الموقع الوظيفي لأفراد مجتمع البحث اظهرت النتائج ان نسبة فئة المدير العام وعضو مجلس ادارة كانت (2.9 %) من المجتمع وبتكرار (4) في حين شكلت فئة مدير مفوض ما نسبته (3.7 %) من المجتمع وبتكرار (5) في حين كانت نسبة رؤساء الأقسام (42.8 %) وبتكرار (59) في حين كانت اعلى نسبة من المواقع الوظيفية في المجتمع لمدراء الشعب وبواقع (50.6 %) وبتكرار (71) و بالطبع ان التقسيم الاداري امر خاضع لاعتبارات قانونية وهيكلية لا يمكن التحكم به خصوصا وان الفنادق تعمل ضمن الاطر الادارية التي تحكم اشكال الهياكل التنظيمية والتي تصدر من الجهات الرسمية المسؤولة عن السياحة في الاقليم ، وهو ما يضيف عدد من الاعتبارات على البحث الحالي اعتمادها خصوصا وأن تلك التشريعات تحصر عمليات صناعة القرارات والعمل الاستراتيجي بشكل محدد من خلال صلاحيات معينة .

2- توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي : يشمل الجدول (5) بيانات العينة بحسب المؤهل العلمي

الجدول (5) افراد العينة بحسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
10.8%	15	دبلوم
55.6%	78	البكالوريوس
5.9%	8	الدبلوم العالي
20.3%	29	الماجستير
7.4%	10	الدكتوراه
100%	140	المجموع

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من خلال الجدول (5) ان اغلب اعضاء مجتمع الدراسة كانت من فئة حملة البكالوريوس وبنسبة (55.6 %) وبتكرار (78) ، وجاء في الترتيب الثاني حملة الماجستير على الترتيب الثالث وبنسبة (20.3 %) وبتكرار (29) ، فيما جاءت فئة حملة الدبلوم بنسبة (10.8 %) وبتكرار (15) ، بينما جاءت فئة حملة الدكتوراه بالترتيب الرابع وبنسبة (7.4 %) وبتكرار (10) ، فيما حلت فئة حملة شهادة الدبلوم العالي بالمرتبة الخامسة بنسبة (5.9 %) وبتكرار (8) ، وبذلك تشير النسب الى تمتع مجتمع الدراسة بمستوى جيد من المؤهلات العلمية المتمثل بالتحصيل الجامعي الامر الذي يسهم برفع مستوى القدرة على أداء المهام الوظيفية وتمتعهم بالمؤهلات التي تعد منسجمة مع متغيرات الدراسة فهي أي تلك القيادات قادرة على فهم اليات العمل الاستراتيجي اذا ما سمحت الفرصة لها فضلا عن قدرات استيعاب متطلبات العمل التسويقي بشكل عام والترويجي منه على وجه التحديد وبذلك يمكن اعتبار ان مجتمع العينة الذي تم استحصال ارائهم مستوعب للمتغيرات التي عالجهها البحث

3- توزيع افراد العينة بحسب سنوات الخدمة: يبرز الجدول (6) البيانات المتعلقة بسنوات الخدمة لافراد عينة البحث وكمايلي

الجدول (6) افراد العينة بحسب سنوات الخدمة سنوات

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخدمة
16.4%	23	1-10 سنوات
55.6%	78	11-15 سنة
13.3%	19	16-20 سنة
14.7%	20	اكثر من 20 سنة
100%	140	المجموع

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية

تبين نتائج الجدول اعلاه ان فئة (11-15 سنة) جاءت في الترتيب الأول وبنسبة (55.6 %) وبتكرار (78) ، فيما جاءت فئة (1 - 10 سنوات) بالترتيب الثاني بتكرار (23) وبنسبة (16.4 %) ، بينما جاءت فئة (اكثر من 20 سنة) في الترتيب الثالث وبنسبة (14.7 %) وبتكرار (20) ، وأخيرا وبالترتيب الرابع فئة (16-20 سنة) بنسبة (13.3 %) وبتكرار (19) ، اذ تشير هذه النسب الى التنوع والتمازج في الخبرات الامر الذي يرفع من مستوى مصادقية وواقعية البيانات المستحصلة من الدراسة الميدانية فضلا عن قدرة العينة على توضيح الآليات التطبيقية للعمل الفندقي نتيجة عامل الخبرة .

خامس عشر : دراسات سابقة

1 - دراسة الغالبي ، 2012 الموسومة

مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالاداء -دراسة تطبيقية في منظمات عراقية

هدفت الدراسة الى بيان ماهي المداخل المختلفة في اليات صناعة القرار ومدى تاثر طبيعة الاداء المنظمة وتمثلت عينة الدراسة ب (150) مشاهدة في (12) منظمة من منظمات القطاع الصناعي العراقية وتم اعتماد الاستبانة في الجانب الميدانية ومن ابرز نتائج الدراسة انه لا يوجد تفضيل لاعتماد مدخل معين في عمليات اتخاذ القرار دانما وفي جميع الأحوال حتى لو بدا ان المدخل الشمولي هو المفضل بسبب ارتباط هذا المدخل بوجود عملية تخطيطية رسمية وانظمة معلومات لمساعدة المدير في صناعة واتخاذ القرار .

2 - دراسة بن صغير ، 2019 الموسومة

دور المزيج الترويجي في تنشيط الخدمة الفندقية- دراسة ميدانية على فندق بني حماد

تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور المزيج الترويجي في تنشيط الخدمة الفندقية وقد تم اختيار فندق بني حماد كنموذج للدراسة بولاية بيج بوعريريج في الجزائر ، ولقد انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي : الى أي مدى يساهم المزيج الترويجي في تنشيط الخدمة الفندقية بفندق بني حماد ببرج بوعريريج ؟ ، وشملت عينة الدراسة اختبار 50 مشاهدة من عملاء الفندق ، وكذلك المقابلة مع المسؤولين في الفندق لتعرف على استخدام المزيج الترويجي من قبل ولقد توصلت هذه الدراسة الى عدد من النتائج ابرزها ان الفندق يستخدم المزيج الترويجي لتنشيط خدماته الفندقية ، وبصفة كبيرة البيع الشخصي لاستقطاب العملاء

من خلال الاطلاع على الدراسات اعلاه يمكن بيان الملاحظات التالية :

- 1- ساعدت الدراسات اعلاه وغيرها من الدراسات التي اطلع عليها الباحث في بناء بعض مضامين الجانب النظري للبحث الحالي فضلا عن التراكم المعرفي المتشكل ساعد في تحديد وصياغة أنموذج البحث الحالي وتصميمه.
- 2- أسهم الاطلاع على المقاييس المستعملة في الدراسات السابقة الى بناء مقاييس البحث الحالي واستعمال بعض من تلك المقاييس السابقة بعد إجراء بعض التعديلات على بعض فقراتها وإضافة أو حذف بعض الفقرات بعد إجراء التحكيم العلمي لها من قبل المحكمين.
- 3- يعد البحث الحالي منظوراً متكاملأ أسهم في بيان الاسهامات الفكرية الحديثة لعملية صناعة القرار الاستراتيجي وتأثيرها في المزيج الترويجي الفندقية وهو ما يميزه عن الدراسات السابقة.
- 4- ان تطبيق البحث الحالي بمتغيريه في المنظمات الفندقية يمثل توجهاً مضافاً ومغاييراً عما جرى في الدراسات السابقة، لما تشكله المتغيرات المبحوثة من اسهام في تحقيق أهداف الفنادق لتتميز عن منافساتها بمستوى جودة عالي.

المبحث الثاني - الإطار النظري

اولا - صناعة القرار الاستراتيجي

1 - المفهوم : يشير (Drucker , 2001 : 32) الى ان القرار الاستراتيجي هو " القرار الذي تتخذه الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة بظل ظروف المنافسة والذي يتخذ على أساس التصرف المحتمل للآخرين وهو القرار المهم من حيث الإجراء المتخذ وتوزيع الموارد أو الحالتين معا والذي يصاغ من الإدارة العليا ويؤثر بشكل خطر بحياة المنظمة "، وتتعدد الآراء المتعلقة بماهية العملية التي تنطوي على صناعة قرارات الادارات العليا التي تؤثر في حياة المنظمات عموماً وبالتالي تتنوع قاعدة الافكار بهذا الشأن والجدول رقم (7) يضم عدد من التعريفات الخاصة بعملية صناعة القرار

الجدول (7) عدد من محاولات تعريف عملية صناعة القرار

التعريف	الباحث والسنة والصفحة	ت
خيار يحدده متخذ القرار حول مالذي يجب ان يكون اولايكون على المستوى العام للمنظمة	Minztberg & Westley, 2001:14	1
عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختبار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة .	Winch G., 2015:140	2
عملية واعية لإيجاد الخيارات من بين واحد أو أكثر من البدائل بقصد الانتقال نحو حالة مرغوبة لبعض القضايا المنشودة	الدروجي ، 2016 : 47	3
كافة الإجراءات المرتبطة بتشخيص المشكلة أو الموقف وجمع البيانات والمعلومات وتطوير البدائل ومن ثم تقييمها والتوصية بأفضل البدائل .	السكرانه ، 2017 : 274	4
سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين وحل مشكلة و تحقيق الأهداف	Zheir C., 2018:372	5
جوهر العملية الإدارية في المؤسسات الاقتصادية لانه الأساس في الاختبار موضوعي بين البدائل مختلفة بعد دراسة وتفكير بحيث تقود إلى تحقيق النتائج المنشودة	Wally & Baum , 2019 : 133	6

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة فيه

ولابد في هذا السياق من الإشارة الى ملاحظة مهمة تتعلق بمفهوم صناعة القرار واتخاذ القرار فهناك وجهتي نظر بهذا الخصوص الأولى تتلخص بأنه لا تميز بين المصطلحين صنع واتخاذ القرار بشكل واضح ويستخدم المفهومين

بشكل مترادف ، ويندرج تحت هذا الاتجاه تعريفات الكتاب الأجنبي في غالبيتهم ، أما وجهة النظر الثانية وتشمل أغلب الكتاب العرب فترى ضرورة التمييز بين المصطلحين على أساس أن عملية صنع القرار تشترك فيها جميع المستويات التنظيمية بينما عملية اتخاذ القرار هي من اختصاص الإدارة العليا ، وأن عملية اتخاذ القرار هي مرحلة الأخيرة من مراحل صنع القرار (منصور ، 2017 : 68) ويرى الباحث انه يمكن تعريف عملية صناعة القرار الاستراتيجي اجرائيا على انها

(العنصر الأساسي في عمل الإدارات الفندقية والتي تتعلق بكافة الإجراءات الإدارية الخاصة بتحديد أفضل الخيارات والبدائل التي تحدد شكل المنظمة الفندقية الاستراتيجي والتي تنعكس بمجموعة من السياسات والبرامج الإجرائية التي تصل بالنهاية إلى تحقيق هدف تقديم الخدمات الفندقية بالمستوى الذي يحقق أكبر قدر من رضا الضيف)

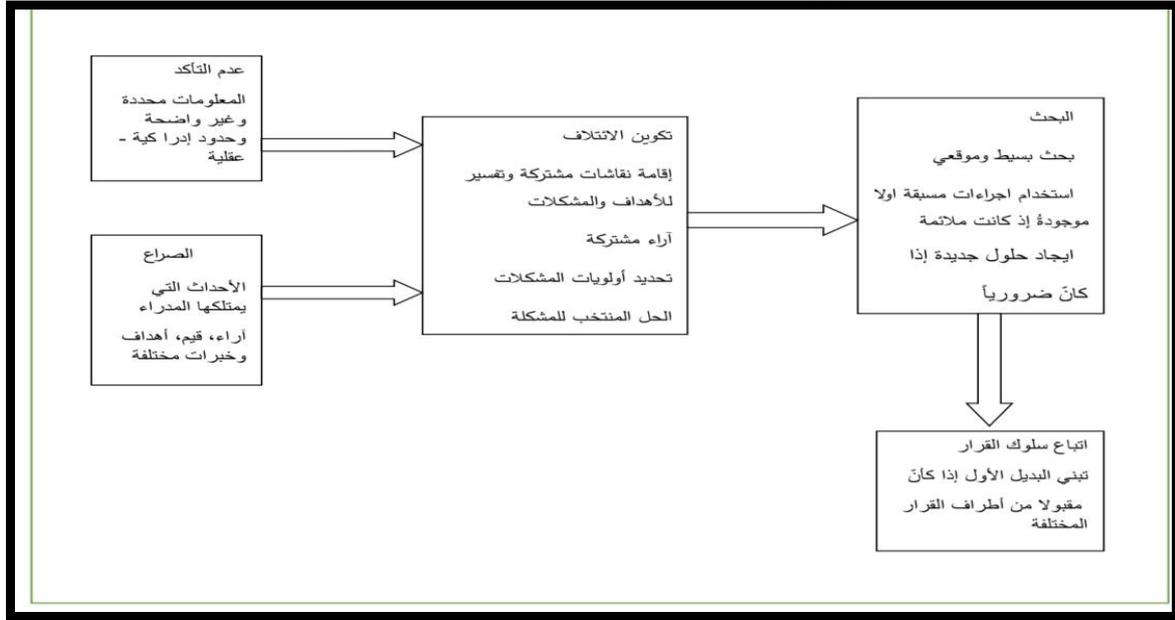
2- المراحل : ويمكن تلخيصها في النقاط التالية (العزاوي ، 2018 : 51 / 298 : Rusjar & Borat)

أ- وضع أهداف محددة /ب- تحديد وتشخيص المشكلة /ت- وضع الأولويات/ث- تحديد أسباب المشكلة/ج- تحديد معايير القرار/ح- إعطاء قيم وأوزان المعايير/خ - تطوير الحلول البديلة /د اختيار البديل الأفضل/ ذ- تنفيذ القرار /ر- تقييم فاعلية القرار .

3- نماذج عملية صناعة القرار الاستراتيجي : ينصب عمل المدراء في المنظمات على اتخاذ القرارات المختلفة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأفضل السبل وهم يستخدمون في ذلك أساليبهم العقلانية والرشيده إلى جانب استخدامهم الحدس أيضاً إلا أن القرارات لا تتم دائما بوساطة مدير واحد (شخص واحد) ، بل يشارك فيها أكثر من مدير ، وأن تعريف المشكلة ووضع الحلول لها تتشارك فيه العديد من الأقسام ووجهات النظر من قبل المدراء وبعض الجهات الخارجية ، الأمر الذي يجعلها صاحبة التأثير ، علما بأنه ليست كل القرارات التي يصنعها المدير يمتلك فيها زمام المبادرة أو القول الفصل لأن بعض هذه القرارات تقع خارج نطاق سيطرة المدير كما أن العمليات التي بموجبها تصنع القرارات تتأثر بالكثير من العوامل والقيود والتي من بينها نوعية التصميم التنظيمي لهيكل المنظمة ومدى استقرار أو عدم استقرار البيئة الخارجية التي تتنافس فيها المنظمة . وتشير البحوث المهمة بكيفية صناعة القرارات التنظيمية إلى أن هنالك مدخلين أساسية في هذا المجال هما :

أ - مدخل كارنيجي في مجال صناعة القرارات : يستند مدخل كارنيجي (Carnegie Model) في صنع القرارات التنظيمية والقرارات الاستراتيجية على عمل (Herbert Simon / Cyert Richard / James March) الذين كانوا مرتبطين بجامعة كارنيجي ميلون (Carnegie - Mellon University) حيث ساعدت أبحاثهم في صياغة المنهج العقلاني المحدود لاتخاذ القرارات على المستوى الفردي ، فضلا عن تقديم نظريات جديدة حول القرار التنظيمية ، إذ أشاروا إلى أن القرارات على مستوى المنظمة تشمل عدد من المديرين ، وأن القرار النهائي يتم من خلال الاتفاق أو الاندماج الذي يعني اتفاق بين عدة مديرين يكونون متفقين حول أهداف المنظمة وألويات المشكلة ، وقد يتضمن مديرين في الأقسام التنفيذية أو الاستشارية أو حتى مجموعات خارجية (أصحاب المصالح) والمساهمين ، فضلا المستهلكين ذوي التأثير على المنظمة المعرفين ، أو ممثلين النقابات (الاتحادات) .. الخ ، وأن هذا الاندماج أو الاتفاق أو الاتفاق يكون ضروريا في عملية اتخاذ القرار (بزغي ، 2017 : 69) ويمكن بيان هذا المدخل في الشكل (2) ادناه

IJTBM



الشكل (2) مدخل كارنيجي في مجال صناعة القرارات

Source : Daft L. Richard , (2014) , " Organization Theory and Design " , Seven Edition , south Western College publishing , U.S . A , page 415.

ب- المدخل التدريجي لصنع القرارات (مدخل منتزبرج Mintzberg) :

اعتمد هنري (منتزبرج Mintzberg) وزملاؤه في جامعة ماكجيل منهجاً للقرار الاستراتيجي على مستوى المنظمات ، وهو يختلف تماماً عن المناهج السابقة التي اهتمت بدراسة القرارات الاستراتيجية ، وأطلقوا عليه تسمية (مدخل القرار التدريجي) مما يلاحظ على هذا المدخل أنه لا يركز كثيراً على العوامل السياسية والاجتماعية بينما يعطي اهتماماً كبيراً للتسلسل الخاص للأنشطة التي تم اتباعها منذ اكتشاف المشكلة وحتى التوصل إلى حل نهائي بشأنها ، ويتألف النموذج من الاساليب التالية :

1- الأسلوب المنظمي (الملتمزم) : ويعني أن الاستراتيجية تصنع وتوضع من قبل شخص واحد ذو سلطة ورؤية ويكون التركيز على الفرص الجديدة والمشاكل تكون ثانوية ، والاستراتيجية تقاد من وجهة نظر شخص أو رؤية المالك ، وتكون متمثلة بقرارات شجاعة أو كبيرة (18: 2014, Anwer Ahmed te al) .

2- الأسلوب التكيفي : بعض الاحيان يطلق عليه الأسلوب الخوض والمشوش ، وهذا الأسلوب مميز للتحول المؤثرة (رد الفعل) للمشكلات الموجودة بعد حدوثها وليس قبل حدوثها ، أي أنها تكون مستجيبة للمشاكل التي تحصل للمنظمة أكثر من بحث أو اقتناص فرص جديدة وبموجب هذا النوع من الاستراتيجيات لا يوجد هدف واضح بسبب تقسيم القوة بين الأقسام وأعضاء المنظمة ويتم صنع القرار وفق خطوات متعددة لأنها تعمل في بيئة معقدة ويتم اتخاذ القرارات نتيجة اتفاق العديد من القوى المتحالفة فيما بينها (19 : 2001 , Wilson) .

3- الأسلوب التخطيطي : يتضمن إعطاء مجموعة معلومات منظمة ومناسبة وكافية قدر الامكان لتحليل الحالات وإنشاء استراتيجيات بديلة ملائمة واختيار مناسب ومعقول لأكثر الاستراتيجيات ملائمة تتضمن الحل المؤثر للمشاكل الموجودة ان في هذا الأسلوب يستخدم التخطيط للقيام بالانشطات التي تؤدي تحقيق الأهداف المنشودة. لذا يتم اتخاذ مجموعة من القرارات والتي تعتمد الواحدة على الأخرى ويتم التركيز على التحليل المنظم وتقويم الكلف والمنافع للبدائل والذي يحقق بالتكامل للقرارات المتخذة (الفضل، 2009: 168).

ومدخل (مدخل منتزبرج Mintzberg) هو الذي سيتم تبنيه في الدراسة الميدانية من البحث باعتباره الأكثر ملائمة لطبيعة البيئة الفندقية .

ويرى الباحث انه وضمن بيئة العمل الفندقية تزداد أهمية فهم عملية صناعة القرارات الاستراتيجية وذلك بفعل تأثير النشاط الفندقية بالعديد من العوامل البيئية وارتفاع منحنى اللاتاكاد التي تضع الادارة في موقف من الضبابية التي تحتم على الادارة الفندقية استيعاب وفهم وتبني الآليات الكفيلة بعملية اتخاذ قرارات استراتيجية انسيابية تضمن حالة الاستجابة لظروف التذبذب في منحنى الطلب مثلا بفعل عامل الموسمية فضلا عن ان ترسيخ الآلية الرصينه في اختيار القرار الاستراتيجي الفندقية يضمن حالة من القبول العام بين اعضاء التنظيم وهو عنصر مهم في القطاع الفندقية اذ ان اتفاق الفريق الفندقية على هدف معين ضمن هيكل البدائل الاستراتيجية يعني بالضرورة قدرتهم على تحقيقه وبالتالي فان عملية صناعة القرار الاستراتيجي الفندقية أمر بالغ الأهمية في فقه واولويات الادارات الفندقية الناجحة .

ثانيا - المزيج الترويجي الفندقية

1 - المفهوم : يعد الترويج احد الركائز الأساسية في المزيج التسويقي الى جانب عناصر المنتج والسعر والتوزيع ، ويندرج المزيج الترويجي ضمن الاطر الفكرية الرئيسية لمفهوم الترويج ، والجدول التالي يوضح عدد من التعريفات الخاصة بمفهوم المزيج الترويجي على مستوى القطاع السياحي تحديدا

الجدول (8) تعريف المزيج الترويجي الفندقية

التعريف	الباحث والسنة و الصفحة	ت
كل النشاطات المتعلقة بالتعريف بالخدمة السياحية و الفندقية و إعلام الزبون الحالي والمحتمل بها وتزويده بمعلومات كافية عن الخدمة التي تقدمها المنظمة السياحية وماهي خصائص تلك الخدمة ، وكيفية الاستفادة منها	ال ربيعة ، 2014:23	1
كافة الأنشطة التي تؤدي إلى تسهيل عملية الاتصال بالسياح ، ويستخدم الترويج لإعلام السياح عن الخدمة وإقناعهم بها ، فبعض الخدمات تقدم إلى الأسواق بأسعار وجودة مناسبة	الرحيمي ، 2018: 40	2
عملية اتصال مباشر أو غير مباشر مع السياح لتزويدهم بالمعلومات التي من شأنها تسهيل عملية شراء الخدمة	Luis P.&Paulo A.,2014:14	3
نشاط اتصالي يهدف إلى إخبار أو إقناع أو تذكير السياح بقبول أو بإعادة شراء الخدمات السياحية والفندقية	Andrade, J.V., 2017:13	4
مجموع المحركات والعروض التي تعتمد المنظمة السياحية الى اعتمادها في سبيل تحقيق واستدامة الاتصال مع السياح الحاليين والمحتملين	Burkart., & Medlik., 2019:34	5

المصدر :الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة فيه

ويمكن تعريف المزيج الترويجي الفندقية اجرانيا على انه

(مجموعة من النشاطات والفعاليات والآليات التي تتبناها الادارات الفندقية من اجل تحقيق حالة اتصال فعالة بين المنظمة الفندقية والجمهور السياحي والفندقية المستهدف والتي تبرز اهم سمات وخصائص الخدمة الفندقية التي تقدمها المنظمة والتي تجعلها متميزة عن نظيراتها)

2- الاهداف : يهدف الترويج السياحي إلى حل مشكلة عدم توفر المعلومات لدى السياح حول الخدمات وأسعارها وكيفية الحصول عليها لتوفير حالة إيجابية يتقبل من خلالها السائح ما يقدم إليه من خدمات ، ويمكن تحديد أهداف الترويج بصورة عامة بالأهداف الآتية (عبود محمد ، 2005 : 274) (عزام واخرون ، 2014 : 340)

ا- توفير معلومات عن المنتجات وتوضيح طبيعة الأنشطة السياحية ، وإخبار السياح وتزويدهم بالمعلومات اللازمة عن الخدمات المطروحة .

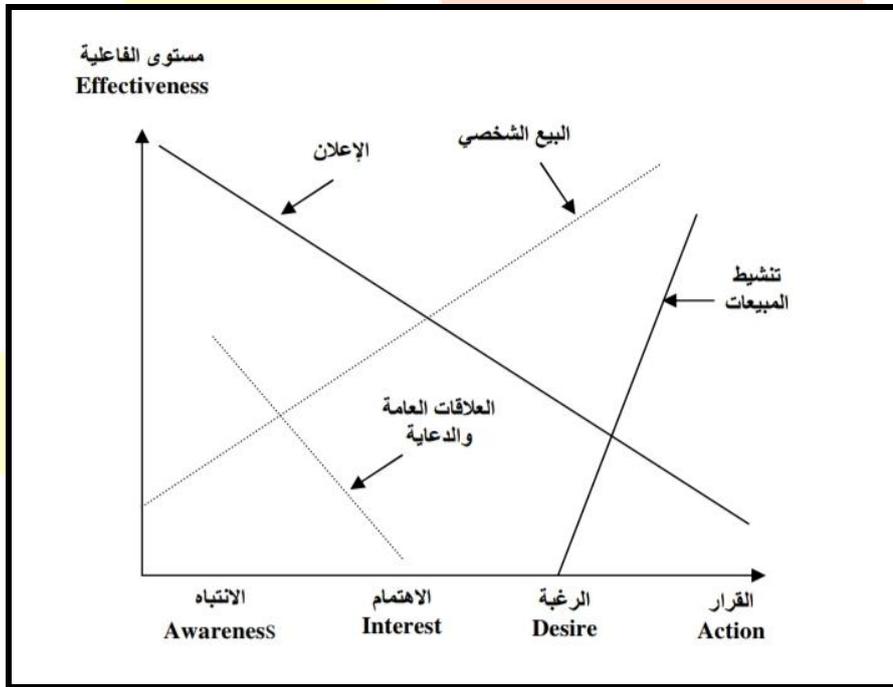
ب- توفير قنوات للتغذية العكسية حول الخدمات السياحية المقدمة ، حيث تمثل عملية الاتصال الترويجي علاقه مع عناصر التسويق الأخرى ومع البيئة الخارجية.

ت- التأثير إيجابيا على سلوك السياح من خلال تغيير أو تعديل قناعاتهم عن الخدمات المقدمة .

ث- تستخدم المنظمات السياحية الترويج لمواجهة المنافسين .

ج- تعزيز مكانة الخدمة وصورتها في أذهان السياح من خلال البقاء على اتصال دائم معهم وتزويدهم بالمعلومات الجديدة حول الخدمات المقدمة .

وتسعى الادارات الى تطبيق نموذج AIDA والذي يعني: (Awareness) الانتباه / Interest اشارة الاهتمام / Desire اشارة الرغبة / ثم اتخاذ القرار Action وكما في الشكل رقم 3



الشكل (3) نموذج AIDA في المزيج الترويجي

Source : Engel & Thomas , (2011) , Promotional Strategy Managing the Marketing . Communication Process . 7th ed . Irwin.USA ,P245.

3- العناصر

من خلال اطلاع الباحث على عديد الادبيات تبين ان هناك أكثر من تصنيف لعناصر المزيج الترويجي الفندقية وفي البحث الحالي سيتم اعتماد التصنيف الأكثر تداولاً في الدراسات السياحية وكمايلي:

أ- الاعلان : ويعرف على انه " عملية اتصال غير شخصية يتم تنفيذها بواسطة جهة معلومات مقابل أجر مدفوع بهدف التأثير على سلوك المستهلك " (Kotler , 2006 : 459) .

ب- البيع الشخصي: وهو " التقديم الشخصي والشفهي للخدمة الفندقية او الافكار المتعلقة بها بهدف دفع السائح المرتقب لشرائها أو الاقتناع بها (الطائي واخرون ، 2018 : 321) .

ت- تنشيط المبيعات : هي اتصال يهدف إلى تحقيق حافز مؤقت لدى السياح من خلال تقديم قيمة مضافة في الخدمة ، لزيادة المبيعات في فترة زمنية محددة ، حيث تستخدم المنظمات الخدمية العديد من الوسائل لتنشيط مبيعاتها ، ففي الفنادق مثلا تستخدم الخصومات السعرية على الغرف ، كتقديم خصم على أسعار الغرف أو تقديم خدمات أو هدايا في حال تكرار الزيارة مثل الإقامة لليلتين بأسعار ليلة واحدة ، أو استخدام نظام النقاط في خدمات الطيران والتي تعبر كل نقطة عن سفرة محددة ، وعند وصول النقاط على عشر مثلا فإن المسافر يحصل على تذكرة مجانية (علاوي ، 2016 : 9) .

ث- العلاقات العامة : وهي الجهود المخططة بهدف التأثير في آراء واتجاهات المجتمع من خلال أداء ومسئول اجتماعيا ، وذلك بالاتصال بين طرفين (المنظمة والجمهور) ، لتكوين صورة ذهنية إيجابية لدى الجمهور وتهدف العلاقات العامة إلى التعرف على آراء السياح واتجاهاتهم بطريقة علمية بهدف وضع السياسات الخاصة للتعامل معهم ، وترتكز العلاقات على التفاعل مع البيئة الخارجية وإعلام الجمهور بما تقوم به المنظمة من أعمال وما تؤديه من مهام وخدمات ، وتوفير مناخ ملائم يساعد في تكوين صورة ذهنية وانطباعات إيجابية لدى كافة الأطراف ذات العلاقة سواء في داخل المنظمة أو خارجها . (مبيضين ، 2017 : 10) .

ج - التسويق المباشر : وهو عبارة عن اتصال مباشر من جهة محددة ومعروفة بواسطة الهاتف أو البريد أو الإنترنت والفاكس وغيرها من الوسائل الحديثة ، للتأثير على سلوك السياح المستهدفين تجاه المنظمة ونشاطاتها ، وتعد هذه الوسائل من الأدوات المهمة التي تحرص المنظمات على ضرورة استخدامها سواء في التسويق الداخلي أو الخارجي نتيجة للتطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات . (بلقاسم و العبد ، 2019 : 301) .

ويرى الباحث ان المنظمات الفندقية العراقية وبالذات العاملة في اقليم كردستان بحاجة فعلية الى تبني كافة الوسائل التي تمت الاشارة اليها اذا ما أرادت ان تدخل سوق المنافسة على المستوى الاقليمي على أقل تقدير فالموقع الخاص بالاقليم والامكانات السياحية المتوفرة تؤهل المنظمات العاملة فيه لاستقطاب السياح من خارج العراق والعمل على تنويع البرامج السياحية المختلفة للخروج من حالة الانكفاء على السياحة الداخلية فحسب لذا فهي بحاجة الى هيكل من عناصر المزيج الترويجي وفق المعايير العالمية الحديثة والتي تنطلق وفق الرؤية العالمية وتحمل من الرسائل الترويجية التي تضع طبيعة الخدمات والفعاليات السياحية المتوفرة في دائرة اهتمام السياح من مختلف المواقع.

المبحث الثالث الدراسة الميدانية

اولا - نبذة عن الواقع السياحي في اقليم كردستان

يمتلك اقليم كردستان كثيرا من المقومات السياحية الطبيعية ، الثقافية ، التاريخية ، الأثرية ، الدينية و الطبيعية ... الخ ، التي تعد اساسا لحركة سياحية متميزة سيما على المستوى المحلي وفي نفس الوقت يمكن من خلال تلك المقومات جذب اعداد كبيرة من السياح (الاقليمية و الاجنبية) فضلا عن جذب حجم هائل من الاستثمارات المحلية و الاجنبية ، الا ان السوق السياحي المحلي و الدولي اللذان يعانيان من مشكلات و معوقات كثيرة ومتعددة فضلا عن مشكلة عدم تنويع الطلب السياحي والاستثمار السياحي و التركيز على جانب واحد من النشاط الترفيهي جعلت من الواقع السياحي في الاقليم اكثر تأثرا وحساسا بالتغيرات و الازمات المالية والسياسية ، و من خلال الاطلاع على الاحصائيات الصادرة من هيئة السياحة في الاقليم يمكن بيان المؤشرات التالية:

أن اعداد السياح في سنة 2007 كانت (77933 ، 153571 ، 145893) سائح في محافظات (السليمانية و اربيل و دهوك) على التوالي ، الا ان هذا العدد زاد خلال السنوات (2008 - 2013) في كل محافظة من المحافظات الثلاث ، وكذلك فان معدل نمو السنوي المركب لاعداد السياح للمدة (2007 - 2013) تجاوز ال (33 %) . اما بعد ذلك فنجد ان هذه الاعداد والنسب في محافظات اقليم كردستان (السليمانية ، اربيل ، دهوك) قد انخفضت بشكل ملحوظ ، وانخفض معدل النمو السنوي المركب الى (14 %) وبالذات للمدة بين (2014 - 2017) ويعود السبب الرئيس لهذه الانخفاضات انعكاسا الازمة المالية التي حصلت في الاقليم والحرب ضد داعش واللذان انعكسا بشكل سلبي على الطلب السياحي و اديا الى انخفاضه كما يتبين ان حجم الاستثمار السياحي في سنة 2007 كان نحو (403 ، 45 ، 61 مليون دولار في محافظات السليمانية و اربيل و دهوك على التوالي ، كما ان هذه الاستثمارات خلال السنوات (2008 - 2013) استمرت في الارتفاع بمستويات مختلفة في كل محافظة من محافظات الاقليم فضلا عن معدل نمو سنوي مركب للاستثمارات السياحية للمدة (2007 - 2013) تجاوز ال (7 %) و لكن في السنوات (2014 - 2017) فان الاستثمار السياحي في الاقليم انخفض بشكل واضح ويظهر معدل النمو السنوي المركب بالسالب و يبلغ (-34.61 %) في القطاع السياحي في الاقليم و السبب يعود الى آثار و انعكاسات الازمة المالية وعدم الاستقرار السياسي بسبب الحرب ضد داعش اذ أثرتا على كافة قطاعات و مجالات الحياة ومنها القطاع السياحي ومن الملاحظ في سنوات (2018 ، 2019) ارتفع الطلب السياحي و الاستثمارات السياحية في الاقليم مرة اخرى و ذلك بسبب انخفاض حدة الازمة المالية

و التحسن الجزئي في مستوى الدخل لدى المواطنين ووجود الاستقرار السياسي في المنطقة ، وكذلك بسبب الارتفاع النسبي في اعداد السياح الأجانب و جذب الاستثمارات الاجنبية خصوصا في الدول المجاورة اذ سجلت اخراصانية رسمية منشورة عند اعداد السياح دخول (3789983) سائح ، ولا بد من الاشارة الى ان البيانات اعلاه بحسب آخر احصائية منشورة من قبل هيئة السياحة في الاقليم للعام (2019) وبحسب الموقع الرسمي <http://bot.gov.krd/arabic/tourism-board/>

ثانيا - وصف وتشخيص متغيرات الدراسة : هذا الجزء يعرض استجابة أفراد العينة المبحوثة وتحليلها وتفسيرها والنتيجة عن استخدام مقياس سباعي يتدرج كل منها ليصف حالة معينة للاتجاه والاتفاق بشأن فقرات الاستبانة إذ يتوزع من أعلى وزن له والذي أعطي الدرجة (7) ليمثل اتفاق تماماً فيما أعطي أوطاً درجة (1) ليمثل لا اتفاق تماماً بهدف الوقوف على آراء عينة البحث واستجابتهم له و قد تم استخدام عدد من الأدوات الإحصائية المتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومستوى الاهمية و اختبار (t) بهدف تحديد مدى الانسجام والتوافق في آراء عينة البحث و استجابتهم له (كونه يقيس الفروق المعنوية بين اجابات العينة الواحدة) ، فضلا عن اسهام هذه الأدوات في عرض الاستجابة وتحليلها وتفسيرها بشأن ابعاد البحث ، ومن جانب آخر تم اعتماد الوسط الحسابي المعياري البالغ (4) كمتوسط اداة القياس بهدف قياس وتقييم الدرجة المستحصل عليها والمتعلقة باستجابة الفرد عينة البحث وذلك ضمن التقدير اللفظي لأوزان الاستبانة السبعة ، علماً ان متوسط اداة القياس البالغة (4) تم احتسابه وفق المعادلة التالية

$$\text{الوسط الفرضي} = (\text{مجموع الأوزان} = \text{عدد البدائل}) \quad 4 = 7 \div 7 + 6 + 5 + 4 + 3 + 2 + 1$$

كما سيتم اعتماد طول الفئة و الناتجة عن (6 = 1-7) ومن ثم (6 \ 7 = 0.85) لتحديد مستوى الاجابة وكما موضح بالجدول (9) ادناه

الجدول (9) مستوى الاهمية بحسب الفئات المستند اليها في مقياس البحث

مستوى الفئ	ضعيف تا	ضعيف	وسط	عالي	عالي جدا	عالي تمام
الفئة	1-1.85	2-2.71	3-4.42	4-5.28	5-6.14	6-7

المصدر: الجدول من اعداد الباحث

1- تحليل آراء العينة المبحوثة لمتغير صناعة القرار الاستراتيجي

يمكن استعراض آراء افراد العينة حول متغير صناعة القرار الاستراتيجي وتحليلها باستخدام البرامج المناسبة للوصول الى النتائج فيما يخص المؤشرات الاحصائية المتمثلة (بالوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، الأهمية النسبية ومعامل الاختلاف) ، التي يمكن من خلالها التعرف على مدى التجانس في استجابات العينة المبحوثة ، وأيضاً مدى فهم واستيعاب الافراد المبحوثين لفقرات الاستبانة وفهمهم لمعناها والغرض الذي اعدت من اجله ، و قد قيس هذا المتغير عبر ثلاثة أبعاد فرعية وهي (الأسلوب المنظمي (الملنزم) / الأسلوب التكيفي / الأسلوب التخطيطي) ويشير الجدول (10) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ونسبة الاهتمام والتقييم لمستوى الاستجابة للعينة المبحوثة بشأن المتغير المستقل وابعاده الفرعية ، اذ يتضح من الجدول ان الوسط الحسابي لمتغير صناعة القرار الاستراتيجي بلغ (5.151) وهو اكبر من الوسط الفرضي (4) بانحراف معياري قدره (0.646) بمعامل اختلاف قدره (12.5) وبتقييم (عالي) من قبل العينة المبحوثة ، أما أعلى قيمة فقد كانت من نصيب بعد (الاسلوب التكيفي) اذ ان الوسط الحسابي قد بلغ (4.951) اما الانحراف المعياري له فقد بلغ (0.718) ومعامل الاختلاف له قد بلغ (14.50) أي بمستوى (عالي) وهو الأمر الذي يشير الى ان ادارات الفنادق عينة البحث تعمل وفق صناعة القرار الاستراتيجي استنادا الى آلية ردود الفعل أكثر من كونها استباقية وذلك بفعل تعرض القطاع السياحي في الاقليم لعدد من الازمات والتأثيرات السياسية والاقتصادية التي تضع الادارات امام حتمية التعامل بمثل هذه الاستراتيجية ، اما ادنى قيمة فقد كانت من نصيب بعد (الاسلوب التخطيطي) اذ ان الوسط الحسابي قد بلغ (5.286) اما الانحراف المعياري له فقد بلغ (0.829) ومعامل الاختلاف له قد بلغ (15.68) أي بمستوى تقييم (عالي).

الجدول (10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاهتمام لمتغير صناعة القرار الاستراتيجي

البيانات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	T-test		التقييم
				Statistic	Sig.	
الاسلوب المنظمي (الملتزم)	5.216	0.796	15.26	26.701	0.000	2
الاسلوب التكيفي	4.951	0.718	14.50	23.185	0.000	1
الاسلوب التخطيطي	5.286	0.829	15.68	27.142	0.000	3
متغير صناعة القرار الاستراتيجي	5.151	0.646	12.54	31.170	0.000	عالي

N= 140

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

2- تحليل آراء العينة المبحوثة لمتغير صناعة المزيج الترويجي الفندقى

قيس هذا المتغير عبر خمسة ابعاد فرعية وهي (الاعلان ، البيع الشخصي ، تنشيط المبيعات ، العلاقات العامة ، التسويق المباشر) ويشير الجدول (11) الى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الاهمية والتقييم لمستوى الاستجابة للعينة المبحوثة بشأن المتغير الرئيس وابعاده الفرعية ، اذ يتضح من الجدول ان الوسط الحسابي لمتغير التميز المنظمي بلغ (5.286) بما يفوق الوسط الفرضي (4) بانحراف معياري قدره (0.829) ومعامل اختلاف (15.68) أي بمستوى (عالي) . اما اعلى قيمة فقد كانت من نصيب بعد (الاعلان) اذ ان الوسط الحسابي قد بلغ (5.481) اما الانحراف المعياري له فقد بلغ (0.908) ومعامل الاختلاف بلغ (16.56) أي بمستوى (عالي جدا) وهو الامر الذي يشير الى ان الفنادق عينة البحث لازالت تعتمد على الية الاعلان بشكل أكبر في مخاطبة الجمهور المستهدف وهو أمر يتسق مع واقع بيئة الفنادق وابتعادها في كثير من البرامج عن عملية التنويع في طبيعة مزيجها الترويجي واقتصارها في كثير من الأحيان على مخاطبة السائح المحلي ، اما ادنى قيمة فقد كانت من نصيب بعد (تنشيط المبيعات) اذ ان الوسط الحسابي قد بلغ (5.166) اما الانحراف المعياري له فقد بلغ (1.061) ومعامل الاختلاف بلغ (20.53) أي بمستوى (عالي) .

الجدول (11) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاهتمام لمتغير المزيج الترويجي

المتغير	T-Test		معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد
	Sig	Statistic				
اعلان	0.000	28.518	16.56	0.908	5.481	اعلان
البيع الشخصي	0.000	22.109	18.64	0.976	5.234	البيع الشخصي
تنشيط المبيعات	0.000	19.218	20.53	1.061	5.166	تنشيط المبيعات
العلاقات العامة	0.000	22.194	17.82	0.926	5.194	العلاقات العامة
التسويق المباشر	0.000	25.645	17.28	0.926	5.357	التسويق المباشر
متغير المزيج الترويجي الفندقي	0.000	27.155	15.68	0.829	5.286	متغير المزيج الترويجي الفندقي

N= 140

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

ثالثا - اختبار فرضيات الارتباط

يتم في هذا الجزء من البحث اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها والمتعلقة بتوضيح علاقات الارتباط بين متغيري البحث. وقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون من أجل اكتشاف طبيعة العلاقة الواردة في هذه الفرضيات والجدول (12) يوضح نتائج علاقات الارتباط بين الابعاد الفرعية للمتغير المستقل مع المتغير المعتمد وكمايلي: الجدول (12) اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات المنبثقة عنها

العلاقات		الاعلان						المتغير المعتمد	
النسبة المئوية	عدد العلاقات	الترويج الترويجي الفندقي	التسويق المباشر	العلاقات العامة	تنشيط المبيعات	البيع الشخصي	الاعلان	المتغير المستقل	الاسلوب المنظمي (المتكلم)
100%	6	601 **	0.489 **	0.506 **	0.506 **	0.507 **	0.582 **	B	

		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig(2tailed)	
%100	6	0.389**	0.287**	0.330**	0.372**	0.361**	0.315**	B	الاسلوب التكيفي
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig(2tailed)	
%100	6	0.769**	0.534**	0.686**	0.656**	0.716**	0.716**	B	الاسلوب التخطيطي
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig(2tailed)	
%100	6	0.720**	0.536**	0.624**	0.626**	0.648**	0.662**	B	صناعة القرار الاستراتيجي
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig(2tailed)	
%100	24	4	4	4	4	4	4	عدد العلاقات	العلاقات
		%100	100%	100%	%100	%100	%100	النسبة المئوية	

*ارتباط عند مستوى معنوية (0.05)

** ارتباط عند مستوى معنوية (0.01)

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

1-1 - توجد علاقة ارتباط طردية ايجابية ذات دلالة معنوية بين الاسلوب المنظمي (الملتزم) في صناعة القرار الاستراتيجي والمزيج الترويجي الفندق في فنادق اقليم كردستان .

من خلال الجدول اعلاه يتبين ان معامل الارتباط بين الاسلوب المنظمي (الملتزم) في عملية صناعة القرار بعده احد ابعاد المتغير المستقل المتمثل بصناعة القرار الاستراتيجي مع المتغير المعتمد المتمثل بالمزيج الترويجي الفندق ي قد بلغ (0.601 **) وقد تم اختباره عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01) وان عدد العلاقات قد بلغت (6) أي بنسبة (100%) , و وجد ان هناك ارتباط ايجابي دال احصائيا وقد كان ترتيب الارتباط لبعده الاسلوب المنظمي (الملتزم) من اعلى قيمة ارتباط الى ادنى قيمة ارتباط كما مبين على التوالي (الاعلان ، البيع الشخصي ، تنشيط المبيعات ، العلاقات العامة ، التسويق المباشر) (0.582 **) (0.507 **) (0.506 **) (0.506 **) (0.489 **) عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01) وهذه النتائج تدل على قبول الفرضية .

1-2 - توجد علاقة ارتباط طردية ايجابية ذات دلالة معنوية بين الاسلوب التكيفي في صناعة القرار الاستراتيجي والمزيج الترويجي الفندق في فنادق اقليم كردستان .

من الجدول (12) يتبين ان معامل الارتباط بين الاسلوب التكيفي بعده احد ابعاد المتغير المستقل المتمثل مع المتغير المعتمد قد بلغ (0.389 **) وقد تم اختباره عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01) وان عدد العلاقات قد بلغت (6) أي بنسبة (100 %) ووجد ان هناك ارتباط ايجابي دال احصائيا وقد كان ترتيب الارتباط لبعده الاسلوب التكيفي من اعلى قيمة ارتباط الى ادنى قيمة ارتباط كما مبين على التوالي (تنشيط المبيعات ، البيع الشخصي ، العلاقات العامة ، الاعلان ، التسويق المباشر) (0.372 **) (0.361 **) (0.330 **) (0.315 **) (0.287 **) عند مستوى معنوية (0.05) ، و (0.01) وهذه النتائج تدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية 3-1- توجد علاقة ارتباط طردية ايجابية ذات دلالة معنوية بين الاسلوب التخطيطي في صناعة القرار الاستراتيجي والمزيج الترويجي الفندقية في فنادق اقليم كردستان .

من الجدول (12) يتبين ان معامل الارتباط بين الاسلوب التخطيطي بعده احد ابعاد المتغير المستقل المتمثل بصناعة القرار الاستراتيجي مع المتغير المعتمد المتمثل بالمزيج الترويجي الفندقية قد بلغ (0.769 **) وقد تم اختباره عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01) وان عدد العلاقات قد بلغت (6) أي بنسبة (100 %) . ووجد ان هناك ارتباط ايجابي دال احصائيا . وقد كان ترتيب الارتباط لبعده الاسلوب التخطيطي من اعلى قيمة ارتباط الى ادنى قيمة ارتباط كما مبين على التوالي (الاعلان ، البيع الشخصي ، العلاقات العامة ، تنشيط المبيعات ، التسويق المباشر) (0.716 **) (0.716 **) (0.686 **) (0.656 **) (0.534 **) عند مستوى معنوية (0.05) ، و (0.01) وهذه النتائج تدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: (توجد علاقة ارتباط طردية ايجابية ذات دلالة معنوية بين صناعة القرار الاستراتيجي والمزيج الترويجي الفندقية في فنادق اقليم كردستان) .

من الجدول (12) يتبين ان معامل الارتباط بين المتغير المستقل المتمثل بصناعة القرار الاستراتيجي مع المتغير المعتمد المتمثل بالمزيج الترويجي الفندقية قد بلغ (0.720 **) وقد تم اختباره عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01) وان عدد العلاقات قد بلغت (6) أي بنسبة (100 %) ، ووجد ان هناك ارتباط ايجابي دال احصائيا . وقد كان ترتيب الارتباط لصناعة القرار مع المتغيرات الفرعية للمزيج الترويجي من اعلى قيمة ارتباط الى ادنى قيمة ارتباط كما مبين على التوالي (الاعلان ، البيع الشخصي وتنشيط المبيعات ، العلاقات العامة ، التسويق المباشر) (0.662 **) (0.648 **) (0.626 **) (0.624 **) (0.536 **) عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01) وهذه النتائج تدل على قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

رابعاً - اختبار فرضيات التأثير تستهدف هذه الفقرة اختبار فرضية التأثير المباشر بين صناعة القرار الاستراتيجي بأبعاده في المزيج الترويجي وكمايلي الفرضية الرئيسية الثانية : (توجد علاقة تأثير ايجابي ذات دلالة معنوية لصناعة القرار الاستراتيجي في المزيج الترويجي الفندقية في فنادق اقليم كردستان) . وعند حساب اجمالي دالة الانحدار فقد تبين النتائج من خلال الجدول (13) ادناه .

الجدول (13) دالة انحدار تأثير صناعة القرار الاستراتيجي في المزيج الترويجي الفندقية

معامل التفسير	معامل الانحدار	قيمة F المحسوبة	درين واتسن	القرار بشأن مشكلة الارتباط الذاتي
r ²	β		D.W	
0.640	0.653	7.622	2	لا توجد مشكلة
F الجدولية = 4.675 عند درجة معنوية 0.01				

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

من خلال القيم الواردة في الجدول اعلاه يتضح انه لا توجد مشكلة ارتباط ذاتي وذلك من خلال قيمة (DW) إذ بلغت (2) ان معامل التفسير (r²) قد بلغ (0.640) وهذا يعني أن صناعة القرار الاستراتيجي تفسر مانسبته (64 %) من التغير الحاصل في المزيج الترويجي الفندقية والمتبقي يأتي من تأثير عوامل خارجية أخرى لا يتضمنها نموذج البحث ويمكن دراستها في دراسات مستقبلية أو نتيجة الاخطاء العشوائية وأن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (7.622) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية والبالغة (4.675) واما قيمة معامل الانحدار (B) فقد بلغ (0.653) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يدل على أن ارتفاع مستوى اهتمام ادارات الفنادق بعمليات صناعة القرار الاستراتيجي بمقدار

وحدة واحدة يؤدي الى تطور مستوى المزيج الترويجي الفندقية بمقدار (0.653) وهذا يدل على قبول الفرضية الرئيسية الثانية .

اختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الثانية وعند حساب دالة الانحدار للأبعاد الفرعية فقد تبين النتائج الآتية

الابعاد	معامل التفسير	معامل الانحدار	قيمة F المحسوبة	درين واتسن	القرار بشأن مشكلة الارتباط الذاتي
	r^2	β		D.W	
الاسلوب المنظمي (الملتزم)	0.633	0.685	8.212	2.1	لا توجد مشكلة
الاسلوب التكيفي	0.471	0.586	6.002	1.9	لا توجد مشكلة
الاسلوب التخطيطي	0.601	0.667	7.501	1.8	لا توجد مشكلة
F الجدولية = 4.675 عند درجة معنوية 0.01					

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

2-1 توجد علاقة تأثير ايجابي ذات دلالة معنوية لتبني الاسلوب المنظمي (الملتزم) لعملية صناعة القرار الاستراتيجي في المزيج الترويجي الفندقية في فتلانق اقليم كردستان .

يظهر الجدول اعلاه يتضح انه لا توجد مشكلة ارتباط ذاتي وذلك من خلال قيمة (DW) إذ بلغت (2.1) ان معامل التفسير (r^2) قد بلغ (0.633) وهذا يعني الاسلوب المنظمي يفسر مائسته (63 %) من التغير الحاصل في المزيج الترويجي الفندقية والمتبقي ياتي من تأثير عوامل خارجية أخرى لا يتضمنها نموذج البحث ويمكن دراستها في دراسات مستقبلية أو نتيجة الأخطاء العشوائية , وان قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (8.212) وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية والبالغة (4.675) واما قيمة معامل الانحدار (β) فقد بلغ (0.685) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يدل على ان ارتفاع مستوى اعتماد إدارات الفنادق الاسلوب المنظمي في عمليات صناعة القرار الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تطور مستوى المزيج الترويجي الفندقية بمقدار (0.685) وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية.

2-2 توجد علاقة تأثير ايجابي ذات دلالة معنوية لتبني الاسلوب التكيفي لعملية صناعة القرار الاستراتيجي في المزيج الترويجي الفندقية في فتلانق اقليم كردستان .

يظهر الجدول اعلاه يتضح انه لا توجد مشكلة ارتباط ذاتي وذلك من خلال قيمة (DW) إذ بلغت (1.9) ان معامل التفسير (r^2) قد بلغ (0.471) وهذا يعني الاسلوب التكيفي يفسر مائسته (47 %) من التغير الحاصل في المزيج الترويجي الفندقية والمتبقي ياتي من تأثير عوامل خارجية أخرى لا يتضمنها نموذج البحث ويمكن دراستها في دراسات مستقبلية أو نتيجة الأخطاء العشوائية وأن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (6,002) وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية والبالغة (4.675) واما قيمة معامل الانحدار (β) فقد بلغ (0.586) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يدل على ان ارتفاع مستوى اعتماد إدارات الفنادق الاسلوب التكيفي في عمليات صناعة القرار الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تطور مستوى المزيج الترويجي الفندقية بمقدار (0.586) وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية.

2-3 توجد علاقة تأثير ايجابي ذات دلالة معنوية لتبني الاسلوب التخطيطي لعملية صناعة القرار الاستراتيجي في المزيج الترويجي الفندقية في فتلانق اقليم كردستان.

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (14) يتبين انه لا توجد مشكلة ارتباط ذاتي وذلك من خلال قيمة (DW) إذ بلغت (1.8) ان معامل التفسير (r^2) قد بلغ (0.601) وهذا يعني هذا البعد من ضمن ابعاد المتغير المستقل يفسر مانسبته (60 %) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد المتمثل بالمزيج الترويجي الفندقية والمتبقي يأتي من تأثير عوامل خارجية أخرى لا يتضمنها نموذج البحث ويمكن دراستها في دراسات مستقبلية أو نتيجة الاخطاء العشوائية , وان قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (6,002) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية والبالغة (7.501) واما قيمة معامل الانحدار (B) فقد بلغ (0.667) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يدل على ان كلما ركزت الادارات الفندقية في عمليات صناعة القرار الاستراتيجي على اعتماد الاسلوب التخطيطي بمقدار وحدة واحدة فان ذلك يؤدي الى تطور شكل ومضمون المزيج الترويجي الفندقية بمقدار (0.667) وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية .

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

اولا - الاستنتاجات -

- 1- تتوقف قدرة الفنادق على الاستمرار بفعاليتها وأنشطتها المختلفة على إدارتها الجيدة لقراراتها الاستراتيجية وتأمين تطبيقها لتحقيق أهدافها المتوخاة ، إذ ان وبسبب طبيعة بيئة المهمة فان توفير عنصر المرونة ومواجهة ظروف عدم التأكد يعد واحدا من المتطلبات الأساسية للفكر الاستراتيجي الحديث .
- 2- تعتمد الادارات العاملة في البيئة الفندقية على الاسلوب التكيفي في عمليات صناعة القرار الأمر الذي يؤثر انها تبقى في دائرة رد الفعل على طبيعة التغيرات البيئية اي انها تفقد للفكر الاستراتيجي المبادر في عمليات صناعة القرار .
- 3- ظهر بان ادارات الفنادق المبحوثة تهتم بعنصر الاعلان من ضمن المزيج الترويجي عن خدماتها وبخاصة عند طرح خدمات جديدة لتعزيز وعي ضيوفها بهذه الخدمات والتعريف بها وكذلك لأثارة الطلب لديهم من خلال اعتمادها عده أساليب وأدوات اعلانية محفزة الا انها تبقى موجهة للسياحة الداخلية بشكل اساس .
- 4- ان ادارات الفنادق عينة البحث لا تهتم بتخصيص جزء كافي من موازنتها للبرامج الترويجية في سبيل تعريف الجمهور بمستوى القيمة المستحصلة جراء استهلاك الخدمات الفندقية مما ينعكس سلبا على أنشطتها الترويجية.
- 5- اظهرت نتائج الدراسة الميدانية ان هنالك علاقة تأثير معنوي لعمليات صناعة القرار الاستراتيجي في مستوى ومحتوى المزيج الترويجي الفندقية.

ثانيا - التوصيات

- 1- ضرورة أن تولي الادارات الفندقية الاهتمام الكافي برفع كفاءة وتطوير العنصر البشري كونه أحد الأركان الرئيسية في القيادة العليا التي يقع على عاتقها اتخاذ القرارات الاستراتيجية وذلك من خلال التركيز على استقطاب الكفاءات من حملة الشهادات العليا بالذات مع حالة التوسع التي تشهدها برامج الدراسات العليا في المؤسسات الاكاديمية .
- 2- يحتم على الادارات العاملة في القطاع الفندقية الانتقال في عمليات صناعة القرار الاستراتيجي من مناهج ردود الفعل والناشئة عن فقدان سمة الاستباقية في العمل الاستراتيجي وهو الأمر الذي يميز المنظمات الفندقية العالمية الحديثة التي توصف بانها تصنع الاحداث ولا تنتظرها تحدث .
- 3- رفع مستوى المزيج الترويجي الذي يتم اعتماده لتعريف السائح بطبيعة ومستوى القيمة التي تحملها الخدمات الفندقية والانتقال الى استهداف السائح الاقليمي والدولي لتوسيع دائرة الطلب السياحي .
- 4- اعتماد الاساليب الاعلانية الحديثة من خلال البرامج والاليات والوسائل الرقمية التي بدأت تأخذ الصدارة في اهتمام الزبائن ولها القدرة الاكبر والتأثير الأهم في قرارات الشراء.
- 5- تبني اساليب تنشيط المبيعات المتقدمة والتي يتم اعتمادها في البرامج السياحية والفندقية العالمية مثل العروض السعريّة وعروض النقاط بالتعاون مع شركات الطيران وغيرها من الاساليب المنتهجة في السوق العالمية السياحية .
- 6- يتوجب على الجهات المسؤولة عن القطاع السياحي في العراق عموما والاقليم على وجه الخصوص اعتماد سياسات ترويجية على المستوى الدولي والاقليمي من خلال تعاون مختلف الجهات مثل السفارات والممثلات عبر اقامة مهرجانات ومعارض دولية للافادة من الكثير من الاحداث التي يمكن اعتبارها على صلة وثيقة بالقطاع السياحي مثل دخول الاهور الى لائحة التراث العالمي وكذلك الاهتمام العالمي بموقع الزقورة وبيت النبي ابراهيم عليه السلام وشهرة قلعة اربيل وغيرها من المقومات التي يمكن ان يتم استخدامها كمادة أساسية في سياسات ترويجية متميزة .

ثالثاً- المقترحات: يمكن أن تمثل الدراسة الحالية نقطة انطلاق لدراسات أخرى على صلة بالمتغيرات الحالية في سبيل تغطية الجوانب التي لم يتم تغطيتها بالكامل في البحث الحالي ، ويمكن بيان أهم المقترحات كالتالي :

1- تأثير القرار الاستراتيجي في سياسات التسعير للخدمات الفندقية.

2- تأثير القرار الاستراتيجي في المزيج التسويقي السياحي .

3- تأثير البرامج التسويقية في طبيعة القرار الاستراتيجي المتخذ

المصادر

اولا - المصادر العربية

1- ال ربيعة وائل حسين بدر ، (2014)، اثر استخدام الانترنت على الترويج السياحي في الامارات ، رسالة ماجستير ، جامعة عمان.

2- الدروجي ، سلمان ، (2016) ، اتخاذ القرارات والسيطرة على المشكلات ، دار وائل للنشر ، عمان .

3- السكارنة ، بلال خلف ، (2017) ، القيادة الادارية الفعالة ، دار المسيرة ، عمان.

4- الرحيمي ، سيد احمد صالح ، (2018)، دور مكاتب السفر والسياحة في ترويج الخدمات السياحية في الاردن ، رسالة ماجستير ، جامعة آل البيت عمان

5- الطاني ، حميد والصميدعي ، محمود والعلاق ، بشير ، (2018) ، الاسس العلمية للتسويق الحديث مدخل سلوكي ، ط 8 ، دار اليازوري ، عمان ..

6- العزاوي ، خليل محمد ، (2018) ، اتخاذ القرار الاداري ، دار كنوز ، عمان.

7- الغالبي ، طاهر محسن منصور، (2012)، مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء دراسة تطبيقية في منظمات عراقية ، العلوم الاقتصادية ، العدد 29 - المجلد 8 .

8- الفضل ، مؤيد ، (2009) ، الابداع في اتخاذ القرارات الادارية ، دار اثناء - عمان .

9-بزغي ، فطيمة ، (2017) ، دراسة استراتيجية المنظمة في تحديد الخيار الاستراتيجي ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف ، الجزائر .

10- بلقاسم تويذة والعيد قريشي ، (2019) ، تأثير التسويق المباشر السياحي في قرار اختيار السائح للوجهة السياحية بالجزائر دراسة حالة عينة من مركبات العلاج الحموي بالجزائر ، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، المجلد 12 ، العدد 2

11-بن صغير ، نسبية ، (2019) ، دور المزيج الترويجي في تنشيط الخدمة الفندقية ، رسالة ماجستير ، - بوضياف ، الجزائر.

12-شعوان ، جميل ، (2014) ، مدخل لدراسة وتحليل البيانات الاحصائية تطبيقات على برنامج SPSS ، المشاع الابداعي ، عمان .

13- عبود محمد ، 2005 ، تأثير انشاء بنك المعلومات في تطوير الخدمات السياحية ، رسالة ماجستير ، جامعة حلب ، سوريا.

14 - عزام ، زكريا وحسونة ، عبد الباسط والشيخ ، مصطفى ، (2014) ، مباديء التسويق الحديث ، ط 1 ، دار المسيرة ، عمان.

15- علاوي ، وسام احمد عبد الله (2016) - اثر السياسات الترويجية على الأداء التصديري في الشركات ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاردنية ، عمان .

16- مبيضين ، احمد باسم ، (2017) ، تأثير العلاقات العامة في القدرة التنافسية ، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة ، عمان 17 - مقابلة ، احمد محمود ، (2010) ، صناعة السياحة ، ط 1 ، دارة كنوز ، عمان .

18 - منصور ، محمد اسماعيل (2017) : " المدخل الشمولي في عملية صناعة القرار الاستراتيجي واثره في الأداء التنظيمي ، دراسة ميدانية في القطاع الخاص ، أطروحة دكتوراه ادارة اعمال ، جامعة البصرة . 19

المصادر الاجنبية

REFERENCES

- 1- Andrade, J. V. (2017). Tourism : fundamentals and dimensions. Sao Paulo Press, Brazil.
- 2- Anwar Ahmed & Henry Bwisa & Romanus Otieno & Kabare Karanja, 2014, Strategic Decision Making : Process, Models, and Theories, Business Management and Strategy, ISSN 2157-606, Vol. 5, No.
- 3- Bojanic, D. (2018). Hospitality marketing management. Routledge, USA.
- 4- Burkart, A. J. & Medlik, S. (2019). Tourism, Past, Present and Future, Butterworth. Heinemann, UK.
- 5- Daft L. Richard, (2014), "Organization Theory and Design", Seven Edition, south. Western College publishing, U.S. A, page 415.
- 6- Drucker P., 2001, Management Challenges in 21th century, Management Press Praha, ISBN 80761-021.
- 7- Héctor Montiel Campos et al, (2015), STRATEGIC DECISION - MAKING SPEED IN NEW TECHNOLOGY BASED FIRMS, Available in : <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=973400380077>
- 8- Engel, j. martin, w. and Thomas, k. (2011), promotional strategy managing the marketing, communication process. 7th ed. Irwin. USA.
- 9- Jarkko Vuorinen, 2014, Decision Making Models and Tools to Support Strategic Decision Making - Case : Tarvekaluste Oy, Saimaa University, Finland
- 10- Kotler, Philip. (2006). Marketing Management, 12th ed., prentice - Hall person education International Inc., USA.
- 11- Löckenhoff CE, (2011) "Age, time, and decision making : from processing speed to global time horizons", Annual New York Academy of Science, 44-56 .
- 12- Luís Pereira & Paulo Almeida , 2014 , "Marketing and Promotion in the Hotel Industry : A case study in Family Hotel and Hotel Group", Tourism and Hospitality International Journal, 2 (1). March .

- 13- Mintzberg, H & Westley, F. (2001). "Decision Making : It's not what you think. MIT", Sloan Management Review 42 (Journal), Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.
- 14- Ra'Ed Masa'deh & Omar A. Alananzeh, (2017), The Effect of Promotional Mix on Hotel Performance during the Political Crisis in the Middle East, Journal of Hospitality and Tourism Technology 9 (1) : 32-47 DOI : 10.1108 / JHTT - 02-2017-0010 .
- 15- Rusjar, Borat, (2015), Model of Manufacturing Strategic Decision Making, International Journal of Operating and production Management, Vol . 25 11-
- 16- Wally, S., & Baum, J. R. (2019). Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making. Academy of Management Journal, 3 (4), 932-956 .
- 17- Wilson, P. M. (2001) Strategic decision - making in a professional services firm. In : Akintoye, A (Ed.), Seventeenth Annual Conference of the Association of Researchers in Construction Management, Manchester. ARCOM, Vol. 2 .
- 18- Winch, GW (2015). Developing consensus : Reflections on a model - supported decision process. Management Decisions, 33 (6), 22-31 .
- 19- Zehir, C., (2018). Field research on the relationship between strategic decision making speed and innovation performance in the case of Turkish large - scale firms . Management Decision, 46(5), 709-724 .

20- الموقع الرسمي لهيئة السياحة في اقليم كردستان ^{الانترنت}
<http://bot.gov.krd/arabic/tourism-board>

IJTBM